

УДК 658.336

Н. О. Шура,

к. е. н., доцент,

В. В. Швед,

магістрант,

ДВНЗ "Криворізький національний університет", Кривий Ріг

РОЗРОБКА ДІЄВОЇ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ САМОРОЗВИТКУ

N. Shura,

Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor;

V. Shved,

Magistrant;

SHEE "Krivorozhskiy national university", Kriviy Rig

APPLICATION OF THE SELF-DEVELOPMENT CONCEPT FOR THE ELABORATION OF AN EFFECTIVE STAFF MOTIVATION THEORY AT THE NATIONAL ENTERPRISES

Стаття присвячена вивченню питань застосування відомих теорій мотивації у практиці вітчизняних підприємств та визначення можливостей розробки нової дієвої теорії мотивації. Для цього авторами спочатку здійснено порівняльний аналіз переваг та недоліків відомих мотиваційних теорій, а також масштабність їх застосування на підприємствах України. Встановлено також, що відому концепцію саморозвитку персоналу підприємства можна покласти в основу нової дієвої теорії мотивації. На цій основі розроблено принципово нову теорію мотиваційної поведінки працівника та доведено її дієвість на вітчизняних підприємствах.

This article deals with the application of the well known theories of motivation in the practice of national enterprises. It is specially noted about opportunities for the development of a new effective motivation theory. To do this, the authors conducted a comparative analysis of the advantages and disadvantages of the well known motivation theories and the scale of their application at the enterprises of Ukraine. It was also found that the well known concept of self-development can be put in the basis of a new effective theory of motivation. On this basis, It was developed a fundamentally new theory of motivational employee behavior and proved its effectiveness at the national enterprises.

Ключові слова: мотивація, персонал, теорії мотивації, саморозвиток, ефективна праця, мотив, потреба.

Key words: motivation, staff, theories of motivation, self-development, effective labor, motive, need.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Процес розвитку персоналу є надзвичайно важливим та в деякій мірі вирішальним чинником, що забезпечує конкурентоздатну та ефективну діяльність підприємства. Цей процес повинен мати постійний та цілеспрямований вплив на професійну та особистісну сфери життя індивідуума, оскільки не лише знання та навички роблять працівника успішним та професійним, а й сукупність індивідуальних особливостей темпераменту як вроджених, так і набутих властивостей характеру. На жаль, у наш

час не кожен працівник здатний вдало мотивувати себе до самовдосконалення, а, на нашу думку, таке вміння є надзвичайно важливою рушійною силою працівника на шляху до професіоналізму. Для вирішення цієї проблеми необхідно проаналізувати стан використання методів мотивації особистості на підприємствах України, а також визначитися з найбільш дієвими з них у сучасних умовах з позиції формування саморозвитку особистості, що обумовлює актуальність дослідження для подальшої розробки дієвої теорії мотивації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання мотивації працівників та заохочення їх до ефективної праці описують в свої дослідженнях такі зарубіжні вчені: як С. Адамс, М. Армстронг, В. Врум, Э. Лоулер, П. Мартін, А. Маслоу, Е. Мэйо, А. Портер. Серед вітчизняних науковців особливої уваги заслуговують праці таких учених: О. Величко, А. Вознюк, І. Грінько, В. Данюк, І. Долішній, В. Климчук, О. Сергеева, Е. Сидоренко, Н. Синюгіна, а також російських науковців: С. Базаров, Е. Борисова, О. Виханський, Н. Газенко, В. Галенко, А. Єгоршина, С. Занюк, Е. Ільїна, С. Ільєнкова, С. Іщенко, А. Карташова, А. Кібанов, В. Ковалтов, В. Маслов, А. Наумов та ін.

Загальновідомо, що розвиток персоналу — це "системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу" [1]. Для здійснення ефективного процесу розвитку персоналу необхідно провести набір взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих заходів, таких як: виробнича адаптація персоналу, планування успішної кар'єри, атестація, стимулювання розвитку персоналу та інші. Тобто мотивація часто є вирішальним чинником до здійснення кроків на шляху до самовдосконалення, але до теперішнього часу не вирішена проблема методологічного підходу до її здійснення.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Основними цілями даної статі є:

- проаналізувати існуючі теорії мотивації та їх практичне застосування в Україні;
- обґрунтувати доцільність використання концепції саморозвитку для формування дієвої теорії мотивації;
- розробити авторський підхід до теорії мотивації на вітчизняних підприємствах.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У будь-якій сфері життєдіяльності людини мотивація відіграє дуже важливу роль, іноді вона виступає приводом для роздумів, а іноді поштовхом до дії. Але в будь-якому вигляді вона дає змогу особистості досягати поставлених цілей та задовольняти власні потреби. При цьому мотиви можуть бути досить різними. Це, насамперед, самоствердження, влада, авторитетність, популярність, самореалізація,

бажання бути "таким, як усі" або "таким, не як усі".

Первопричиною мотивації є мотив. Як відомо, мотив — це усвідомлена спонукаюча причина, основа, підстава до якоїсь дії чи вчинку [3; 4; 8]. Мотив є продуктом життєдіяльності людини, породжується в її свідомості, має індивідуальний характер та залежить як від внутрішніх чинників людини, так і від чинників, що на цю людину впливають зі зовнішнього середовища. Мотив породжує почуття нестачі чогось або почуття потреби; він не лише породжує в людині потребу дії, а й визначає, якою саме, ця дія повинна бути.

Нещодавно мотив саморозвитку розглядався як складовий елемент мотиву самоствердження або мотиву самоактуалізації, але зараз його почали виділяти як самостійний вид мотиву [3; 8]. Якщо активізувати цей мотив у людини, тоді і мотивація до діяльності зростає. В теперішній час, професійний менеджер повинен вміти задіювати мотив саморозвитку своїх підлеглих, вказуючи на важливість розвитку та на можливості, які перед ними відкриються в разі його вдалого застосування.

Для найкращого розуміння сучасної ситуації з можливістю застосування різних методів мотивації на підприємствах України доцільно розглянути таблицю 1.

Проаналізувавши дані таблиці, можна відзначити, що найпопулярнішими методами мотивації в Україні є найпростіші в реалізації. А ті, що потребують більших затрат як фізичних так і матеріальних з боку підприємства є не такими популярними, що ще раз підтверджує недостатню увагу до цієї проблеми.

Саморозвиток працівника — це, насамперед, цілеспрямований процес, який полягає в усвідомленні цінності, мотиви поведінки, аналізу власних знань, вмінь, навичок, компетенцій, професійних якостей, та співставлення їх з потребами сучасного підприємства та суспільства в цілому. Сучасний працівник повинен постійно працювати над собою, вдосконалювати свою базу знань, розширяти свій кругозір та відповідати вимогам керівництва та самого себе.

Саморозвиток у професійному плані — це надзвичайно виключне явище, яке притаманне невеликій кількості працівників, причому як працівникам інтелектуальної праці, так і фізичної. Така ситуація пояснюється досить просто, працівники не мають внутрішньої мотивації до досягнення високих результатів у процесі праці, або працівник не має здатності до саморозвит-

Таблиця 1. Характеристика застосування різних теорій мотивації на підприємствах України

Теорія мотивації	Позитивні та негативні сторони	Застосування на вітчизняних підприємствах
1. Теорія підкріплення 1.1. Застава	Позитивні: - Імовірність повтору бажаної поведінки зменшується. Негативні: - Повна відмова менеджера від застосування позитивної винагороди. Це може дестимулювати працівників.	Часто застосовується
1.2. Покарання	Позитивні: - Імовірність небажаної поведінки працівника зменшується. Негативні: - Співробітник не отримує інформації про те, як йому поводитися	Застосовується у вигляді позбавлення премій, надання догани та інших дисциплінарних заходів
1.3. Позитивне підкріплення	Позитивні: - Імовірність повтору бажаної поведінки зростає. Негативні: - Висока вірогідність бездумної праці (автоматизованої) спрямованої лише на отримання премії.	Часто застосовується. У вигляді виплат премій та різноманітних заохочень
1.4. Відмова від моралі	Позитивні: - Імовірність бажаної поведінки співробітників підвищується. Негативні: - У прагненні уникнути неприємних ситуацій працівники змушені діяти «правильно» з погляду менеджера, а не з погляду їх власної думки	Часто застосовується
2. Змістовна теорія: 2.1. Теорія потреб Д. Мак-Клеганда	Позитивні: Знаєчас, що - люди з сильною потребою у владі приладні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі; - люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірного ризику, особистої відповідальності, ініціативи; - люди з сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, успішно вирішують спори і конфлікти, надають емоційну підтримку. Негативні: - недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного; - використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі	Застосовується під час відбору персоналу
2.2. Теорія потреб М. Туган-Барановського	Позитивні: - значущість духовності (моралі, релігії, народності) в мотивації. Негативні: - Важкість застосування на практиці в сучасних економічних умовах	Не застосовується в сучасних економічних умовах
2.3. Ієрархія потреб А. Маслоу	Позитивні: - процес мотивації нескінченний; - породжує розвиток системи мотивації відповідно до зміни рівнів потреб Негативні: - не враховує індивідуальні риси людей; - ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління [5]	Дуже рідко під час мотивації працівників потреби розмежовуються на рівні
2.4. Теорія «мотиваційної гідності» Ф. Герцберга	Позитивні: - складені переліки факторів для працівників дозволяють їм самостійно виявляти свої вподобання; - трудові успіхи, визнання заслуг, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки; Негативні: - наявність двох груп чинників не завжди можливо і не завжди підходить працівникам, оскільки є досить загальною	І недостатня увага безпосередньо до «гігієнічних» факторів
2.5. Теорія «Х» і «У» Дугласа МакГрегора	Позитивні - зазначає, що в сучасних умовах працівник прагне до незалежності, відповідальності, росту. Негативні: - занадто радикальні «портрети людини-працівника» - надмірне втручання з боку керівника; - відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці	Застосовується рідко

Продовження табл. 1

<p>2.6. Теорія Клейтона Альдерфера</p>	<p>Позитивні: Виділила такі групи потреб робітника: - потреби в існуванні (existence) - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо; - потреби в спілкуванні (relatedness) - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах; - потреби в зростанні (growth) - потреби в самореалізації, самоудосконаленні. Негативні: - по-перше, виділені лише три групи потреб робітника; - якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямі задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні)</p>	<p>При застосуванні на вітчизняних підприємствах не здійснюється повне розмежування потреб</p>
<p>3. Процеси: 3.1. Теорія очікувань В. Вруна</p>	<p>Позитивні: - встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; - контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань. Негативні: - не цілком враховані індивідуальні особливості людей і самої організації; - недостатньо опрацьовані методологічні заходи та технічна сторона застосування моделі в практиці управління</p>	<p>Застосовується.</p>
<p>3.2. Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера</p>	<p>Позитивні: - результативна праця веде до задоволення; - результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; - рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в належній винагороді. Негативні: - точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; - оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності</p>	<p>Застосовується</p>
<p>3.3. Теорія справедливості</p>	<p>Позитивні: - працівники суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди і витрачених зусиль, а відтак, порівнюють його з винагородою інших людей за аналогічну роботу. Негативні: - якщо порівняння, на думку працівника, засвідчує несправедливість, то у нього виникає психологічне напруження, яке може призвести до протидії. - тільки отримуючи справедливу винагороду, людина працюватиме з повною інтенсивністю - можливість обговорювати спірні питання щодо винагороди, виключаючи будь-які таємниці щодо її величини.</p>	<p>Застосовується</p>
<p>4. Концептуальні: 4.1. Теорія Драйва</p>	<p>Позитивні: - поведінка людини, підтримана яким-небудь стимулом (матеріальним чи моральним), досягнє міцно закріплюється в її психіці. Тому, для того, щоб побудити людину до праці й нейтралізувати її реакцію (наприклад, небажання працювати) необхідно вести стимул. - якщо відбуваються якісь зміни у стимулах, то у психіці особистості починають діяти драйви (захоплення, потяги), які намагаються нейтралізувати ці зміни та повертають її до попереднього стану. Негативні: - без стимулу людина не буде працювати.</p>	<p>Застосовується на великих підприємствах</p>
<p>4.2. Теорія умовних рефлексів</p>	<p>Позитивні: - звертається до підвідомих важелів діяльності. Негативні: - виникають складнощі з використанням на практиці</p>	<p>Майже не застосовується</p>
<p>4.3. Гедоністична теорія</p>	<p>Позитивні: - задоволення визначає активність та організацію поведінки людини. Негативні: - залежність поведінки та повторення дії від емоційного стану та почуття. - розглядає мотивацію поведінки людини без урахування впливу навколишнього середовища</p>	<p>Майже не застосовується</p>
<p>4.4. Психопаталогічна теорія</p>	<p>Позитивні: - дослідження сфери несвідомого, використання клінічних методів, нетрадиційні інсайти, методи терапевтичної практики, вивчення реальних переживань і проблем клієнта. Негативні: - високий суб'єктивізм, метафоричність, оригітованість на минуле на шкоду сьогодення та майбуття у розвитку суб'єкта</p>	<p>Майже не застосовується, оскільки кваліфікації менеджерів дуже часто не достатньо для застосування даної теорії</p>

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–10]

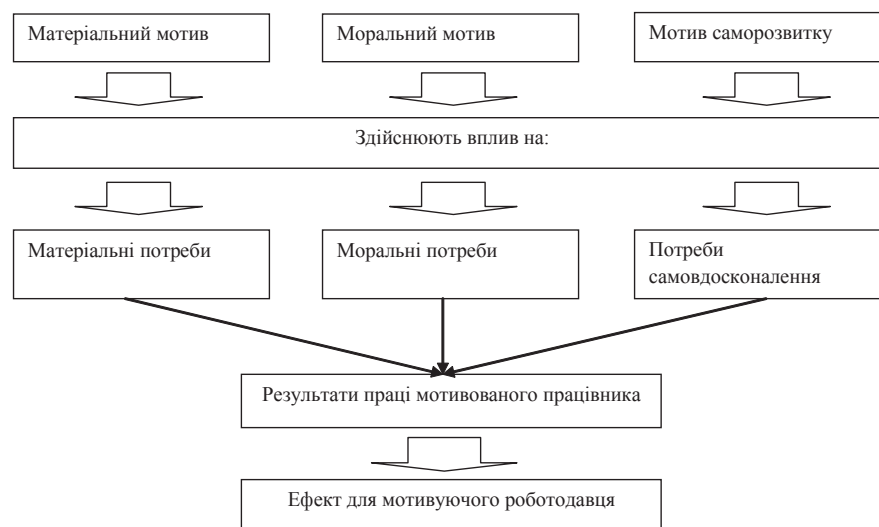


Рис. 1. Авторський підхід до теорії мотивації на основі концепції саморозвитку

ку, або не розуміє самого процесу саморозвитку. Звичайно, не можна відкидати і зовнішні фактори, які зменшують прагнення працівника до самовдосконалення такі, як: негативні умови здійснення професійної діяльності — тяжкий мікроклімат у колективі, або жорстко регламентована корпоративна культура, яка не дає можливості творчого мислення; відсутність доступу до необхідних матеріалів; недостатнє забезпечення умов до саморозвитку з боку підприємства — відсутність ефективних методик та практичних занять з працівниками, незацікавленість керівників у розвитку персоналу, відсутність цілеспрямованої мотивації працівника ззовні.

З вищесказаного випливає, що саморозвиток персоналу, в першу чергу, пов'язаний та залежить від мотивації як внутрішньої, так і зовнішньої, при чому обидві є важливими, і одна може стимулювати розвиток іншої. В досягненні кращих результатів та збільшенні ефективності праці, повинні бути зацікавлені як керівники підприємства, так і самі працівники. Для виникнення стабільної та продуктивної зацікавленості і потрібні якісні методи мотивації, які головне правильно та своєчасно використовувати.

Отже, на нашу думку, найбільш адекватними методами мотивації до саморозвитку є методи, що направлені на підтримання позитивних зрушень у поведінці працівника, оскільки саморозвиток — це надзвичайно тонкий механізм ідентифікації особистості в постійно змінюваному середовищі, який властивий тільки особистостям з відкритими поглядами та бажанням йти в ногу із часом.

Також необхідно відокремлювати зовнішню мотивацію до розвитку та внутрішню самомотивацію. Самомотивація — це вміння перебороти власну невпевненість, небажання на шляху до здійснення цілей. Вважається, що здійснювати самомотивацію також краще позитивними цілями та за допомогою важливих та необхідних для особистості стимулів.

Тобто такий аспект мотивації, як мотивація до саморозвитку, можна здійснювати поєднавши позитивні риси наступних теорій: "позитивного підкріплення", "X" і "Y" Дугласа МакГрегора, "справедливості" та інші теорії, які виключають покарання та вплив на почуття боргу та вини.

Пропонований нами дієвий механізм мотивації персоналу із застосуванням концепції його саморозвитку можна узагальнити на рисунку 1.

З наведеного рисунку видно, що концепцію саморозвитку варто розглядати як окремий вид мотиваційної поведінки власників підприємств поряд із моральною та матеріальною мотивацією. Обґрунтовується це існуючими підходами до трактування такої концепції з позиції важливості її ролі у загальній системі мотивації, а також тим, що без бажання самовдосконалюватися як ключової потреби, спрямованої на більш ефективну працю, моральні та матеріальні мотиви з боку роботодавця будуть не такими дієвими, як в поєднанні з мотивами саморозвитку.

ВИСНОВКИ

Отже, на основі узагальнення існуючих теорій мотивації, можливості їх застосування на

вітчизняних підприємствах, а також обґрунтуванні важливості використання концепції саморозвитку персоналу на в процесі його мотивації авторами представлено дієву на українських підприємствах теорію мотивації із застосуванням механізму саморозвитку. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі можна вважати пошук нових методів та інструментів реалізації механізму саморозвитку.

Література:

1. Меренкова В.І. Професійний розвиток персоналу і його вплив на результати діяльності підприємства / В.І. Меренкова, В.І. Бокій // Вісник КНУТД. — 2012. — №6. — С. 309—315.
2. Лазоренко Л.В. Сучасні аспекти мотивації персоналу / Л.В. Лазоренко // Фінансово-економічні проблеми розвитку підприємства в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Житомир, 6—7 жовт. 2005 р.
3. Осовська Г.В. Основи менеджменту / Г.В. Осовська, О.А. Осовський // "Кондор". — 2006. — 664 с.
4. Рудьєв В.А. Менеджмент / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич // Центр учбової літератури. — 2011. — 312 с.
5. Перевозчикова Н.О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах / Н.О. Перевозчикова, Ю.І. Котова // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — 2013. — №4. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>
6. Бажал Ю.Н. Актуальність ідей М.І. Туган-Барановського для теорії економічного розвитку (на укр. мові) [Електронний ресурс] / Ю.Н. Бажал // Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — 2003. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://iee.org.ua/ru/publitsation/109/>
7. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник [Електронний ресурс] / Н.Є. Кудла // Знання. — 2012. — 343 с.
8. Марчак О.А. Трудова мотивація: теоретичний аспект / О.А. Марчак // Науковий вісник Академії муніципального управління. — 2011. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvamu_ekon_2011_9_23.pdf
9. Ходаківський Є.І. Психологія управління / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська,

Т.П. Грабар // Центр учбової літератури. — 2011. — 608 с.

10. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика / М.П. Мальська, В.В. Худо // Центр учбової літератури. — 2007. — 365 с.

References:

1. Merenkova, V. I. and Bokij V. I. (2012), "Professional staff development and his impact on the result of the enterprise", Visnyk KNUITD, vol. 6, pp. 309—315.
2. Lazorenko, L. V. (2005), "Modern aspects of staff motivation", Finansovo-ekonomichni problemy rozvytku pidprymnytstva v Ukraini: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf., m. Zhytomyr, 6—7 zhovt. 2005 r., pp. 96—97.
3. Osovs'ka, H. V. and Osovs'kyj, O. A. (2006), Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
4. Rud'iev, V. A. and Hutkevych, S. O. (2011), Menedzhment [Management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Perevozchikova, N. O. (2013), "Features of motivation of personnel are on modern enterprises", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 4, available at: <http://vuv.etsonomy.nayka-tsom.ua/?op=1&z=1961> (Accessed 6 April 2015).
6. Bazhal, Yu. N. (2003), "The relevance of the ideas of M. Tugan-Baranovsky's theory of economic development", Donets'kiy derzhavniy universytet ekonomiky i torhivli im. M. Tugan-Baranovs'koho, [Online], available at: <http://iee.org.ua/ru/publitsation/109/> (Accessed 6 April 2015).
7. Kudla, N. Ye. (2012), Menedzhment turystychnoho pidpryemstva: pidruchnyk [Management of tourist enterprise: textbook], Znannia, Kyiv, Ukraine.
8. Marchak, O. A. (2011), "Work motivation: theoretical aspect", Naukovyj visnyk Akademii munitsypal'noho upravlinnia, [Online], available at: http://irbis-nbuv.gov.ua/tsgi-bin/irbis_nbuv/tsgiirbis_64.ekhe?Ts21TsOM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvamu_ekon_2011_9_23.pdf. (Accessed 6 April 2015).
9. Khodakivs'kyj, Ye. I. Bohoiavlens'ka, Yu. V. and Hrabar, T. P. (2011), Psykholohiia upravlinnia [The psychology of management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
10. Mal's'ka, M. P. and Khudo, V. V. (2007), Turystychnyj biznes: teoriia ta praktyka [Travel business: theory and practice], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2015 р.